

L'evoluzione del ruolo di commercialisti e consulenti del lavoro nel processo di digitalizzazione del Paese

Position Paper
Maggio 2022

Position Paper realizzato da The European House - Ambrosetti per TeamSystem.

© 2022 TeamSystem e The European House – Ambrosetti S.p.A. Tutti i diritti riservati. Nessuna parte del Position Paper può essere in alcun modo riprodotta senza l'autorizzazione di TeamSystem e di The European House – Ambrosetti S.p.A.

I contenuti del presente Position Paper sono riferibili esclusivamente al lavoro di analisi e di ricerca e rappresentano l'opinione di The European House – Ambrosetti.

INDICE DEL *POSITION PAPER*

OBIETTIVI E METODOLOGIA DEL <i>POSITION PAPER</i>	4
CAPITOLO 1	5
IL QUADRO DI RIFERIMENTO PER LA DIGITALIZZAZIONE DEL PAESE E IL RUOLO DEL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA	
1.1 Il quadro regolatorio europeo per la creazione di un mercato unico per i dati	5
1.2 Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza italiano e il ruolo della digitalizzazione per la trasformazione del sistema-Paese	8
1.3 Lo stato dell'arte del processo di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione e del sistema produttivo italiano	10
CAPITOLO 2	20
LE DIRETTRICI EVOLUTIVE RELATIVE ALLA DIGITALIZZAZIONE DEI COMMERCIALISTI E CONSULENTI DEL LAVORO	
2.1 La <i>survey</i> di The European House – Ambrosetti ai commercialisti e ai consulenti del lavoro: obiettivi e metodologia	20
2.2 I 9 messaggi chiave emersi dalla <i>survey</i>	22
2.3 Alcune considerazioni finali sul posizionamento dei professionisti emerse dalla <i>survey</i>	31
PRINCIPALE BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO	33

OBIETTIVI E METODOLOGIA DEL *POSITION PAPER*

Il presente *Position Paper* si inserisce all'interno del **percorso di approfondimento** analitico a carattere strategico-scenariale avviato da TeamSystem e The European House – Ambrosetti. Il *Position Paper* si propone di identificare in modo puntuale gli elementi che compongono il quadro relativo all'evoluzione del ruolo di commercialisti e consulenti del lavoro all'interno del più ampio processo di digitalizzazione del sistema-Paese. Quest'ultimo, infatti, si articola in due principali componenti, ovvero la digitalizzazione delle imprese e della Pubblica Amministrazione. I commercialisti e i consulenti del lavoro costituiscono un osservatorio privilegiato perché si posizionano alla congiuntura di questi due ecosistemi, svolgendo un ruolo di intermediario e influenzando i loro processi evolutivi e di digitalizzazione. Il *Position Paper* è, pertanto, strutturato come segue. Nel **Capitolo 1** viene definito il quadro di riferimento per la digitalizzazione del Paese e il ruolo del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) nel favorire il processo in atto. Nel **Capitolo 2** sono, invece, analizzate le direttrici evolutive per la digitalizzazione dei commercialisti e consulenti del lavoro. In particolare, verranno presentati i risultati della *survey* ai professionisti sottoposta da The European House - Ambrosetti nei mesi di marzo e aprile 2022, attraverso la quale è stato possibile identificare alcuni punti di forza e debolezza relativi ai commercialisti e ai consulenti del lavoro e, di conseguenza, la possibile evoluzione del loro ruolo all'interno del processo di digitalizzazione del Paese nei prossimi anni.

Il *Position Paper* è stato realizzato per **TeamSystem**. Il gruppo di lavoro The European House - Ambrosetti che ha contribuito alla sua realizzazione è stato composto da:

- **Francesco Galletti** (*Consultant, Project Coordinator*);
- **Giovanni Abramo** (*Analyst*);
- **Niccolò Picchianti** (*Analyst*);
- **Paola Gandolfo** (*Assistant*).

CAPITOLO 1

IL QUADRO DI RIFERIMENTO PER LA DIGITALIZZAZIONE DEL PAESE E IL RUOLO DEL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA

1. Nel presente Capitolo è presentato il quadro di riferimento per la digitalizzazione a livello europeo e italiano, con un *focus* sulle opportunità offerte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e i processi di digitalizzazione attualmente in corso nelle imprese e nei privati e nella Pubblica Amministrazione. Nel dettaglio, nel paragrafo 1.1 è introdotto il **quadro regolatorio europeo**, presentando le principali iniziative adottate dalla Commissione Europea negli ultimi anni per la creazione di un mercato unico per i dati; nel successivo paragrafo 1.2 è presentata una panoramica sul **PNRR** e sulle opportunità connesse alla Missione sulla digitalizzazione e alla più ampia “transizione digitale”; nel paragrafo 1.3, infine, sono approfonditi i temi aperti legati alla digitalizzazione dei **settori pubblico e privato**. L'**obiettivo** del Capitolo è, pertanto, di fornire un quadro introduttivo a livello di sistema-Paese e delle due principali componenti (P.A. e imprese), al fine di esplicitare il ruolo che i commercialisti e i consulenti del lavoro hanno oggi e potranno (e dovranno) avere domani nel favorire la digitalizzazione del Paese e facilitare le relazioni tra i settori pubblico e privato.

1.1 IL QUADRO REGOLATORIO EUROPEO PER LA CREAZIONE DI UN MERCATO UNICO PER I DATI

2. Il quadro regolatorio gioca un ruolo fondamentale nella spinta ai processi di digitalizzazione. In questo senso, già prima della pandemia e dei suoi effetti diffusi e acceleranti sulla digitalizzazione dell’economia e della società, l’Unione Europea aveva adottato diverse misure per favorire la digitalizzazione del mercato europeo, come le **normative settoriali** per facilitare l’accesso ai dati (ad esempio la direttiva PSD2 sui servizi di pagamento nel mercato interno) e il **Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati** (GDPR), che ha contribuito a creare un quadro condiviso per la fiducia digitale, presto divenuto un punto di riferimento normativo a livello internazionale.
3. La creazione di un **mercato europeo dei dati** e la **piena valorizzazione della Data Economy**¹ sono gli ambiti che più impattano sui processi di digitalizzazione dei diversi settori economici, tra cui rientrano certamente sia la sfera pubblica che quella privata. Garantire la diffusa adozione del *Cloud* (che, di fatto, rappresenta la tecnologia abilitante la *Data Economy*) e la piena interoperabilità dei dati tra tutti i settori rappresentano i due passi fondamentali per rafforzare (e, in alcuni contesti, creare) la relazione tra i settori pubblico e privato, all’interno della quale i

¹ Con il termine *Data Economy* si intende un’estesa catena di attività che valorizzano i dati attraverso differenti ma integrati processi di generazione, raccolta, elaborazione, analisi, automazione e sfruttamento dei dati resi possibili dalle tecnologie digitali abilitanti. Fonte: The European House - Ambrosetti e TIM, “La *Data Economy* in Italia e il ruolo del *Cloud* per la Transizione Digitale”, 2021.

commercialisti e i consulenti di lavoro si pongono esattamente a metà, fungendo da intermediari e da facilitatori di questo rapporto.

4. Non a caso, infatti, come si vedrà più avanti nel Capitolo 2 del presente Rapporto, il *Cloud* è ritenuto oggi la **tecnologia più significativa** per lo sviluppo della propria professione da circa 1 Studio su 2, confermando, dunque, la sua rilevanza e pervasione in ogni ambito della società e dell'economia.
5. Nonostante alcune azioni con riferimento alla creazione di un mercato europeo per i dati fossero già state compiute prima del periodo pandemico, il vero anno di svolta nella regolazione di mercato unico europeo per i dati deve essere considerato il **2020**. In quell'anno, la Commissione Europea ha presentato la propria **European Data Strategy**, il cui esplicito obiettivo è quello di “*creare uno spazio unico europeo di dati nel quale sia i dati personali sia quelli non personali, compresi i dati commerciali sensibili, siano sicuri e le imprese abbiano facilmente accesso a una quantità pressoché infinita di dati industriali di elevata qualità, che stimolino la crescita e creino valore, riducendo nel contempo al minimo l'impronta di carbonio e ambientale*”.
6. Per perseguire questa visione, tra novembre e dicembre 2020 sono state dunque presentate **tre proposte di regolamento**: l'atto sulla *governance* dei dati (*Data Governance Act*), la legge sui servizi digitali (*Digital Services Act*) e la legge sui mercati digitali (*Digital Markets Act*). Tra le misure principali di queste proposte rientrano:
 - un meccanismo per il **riutilizzo** di determinate categorie di **dati protetti detenuti da enti pubblici**, subordinato al rispetto dei diritti di terzi (in particolare per motivi di protezione dei dati personali, ma anche di protezione dei diritti di proprietà intellettuale e riservatezza commerciale);
 - un regime di notifica per i fornitori di servizi di **condivisione dei dati** personali e non personali;
 - disposizioni sull'**esenzione dalla responsabilità dei prestatori** di servizi intermediari (in particolare per i prestatori di servizi di semplice trasporto, memorizzazione temporanea e *hosting*);
 - **obblighi in materia di due diligence** per un ambiente *online* trasparente e sicuro (tra cui l'istituzione di punto di contatto unico per agevolare la comunicazione diretta con le autorità, meccanismi di notifica di contenuti illegali, sistemi interni di gestione dei reclami, valutazioni dei rischi in relazione ai rischi sistemici, ecc.);
 - **condizioni** alle quali i fornitori di servizi di piattaforma di base devono essere designati come **gatekeeper** (sulla base di criteri qualitativi o valutazioni caso per caso);
 - **obblighi** direttamente applicabili e obblighi soggetti a specifica per i *gatekeeper* a seconda dei servizi di piattaforma di base, congiuntamente a un quadro per un eventuale dialogo tra il *gatekeeper* e la Commissione.
7. Complessivamente, attraverso queste normative, la Commissione europea sta portando avanti una visione di *Data Economy* incardinata sui paradigmi della tutela

della sovranità dei dati, dell'apertura e dell'interoperabilità. In altre parole, queste iniziative sembrano delineare un **modello europeo** di economia dei dati all'interno del quale le piattaforme digitali possano operare secondo ecosistemi interoperabili aperti.

8. In particolare, secondo gli ultimi dati disponibili, la *Data Economy* vale in UE circa **443 miliardi di Euro**, di cui oltre 126 miliardi di Euro (il 28,5% del totale) sono generati in Germania. Seguono Francia (63,6 miliardi di Euro, 14,4% del totale europeo) e Italia (46,9 miliardi di Euro, 10,6% del totale europeo).

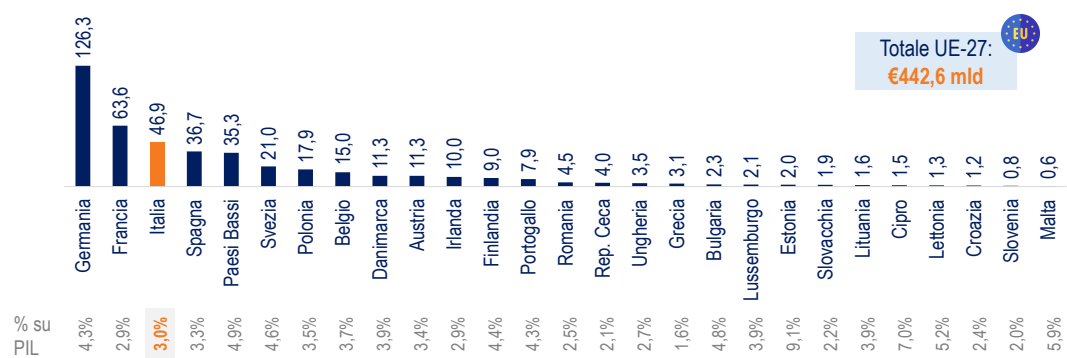


Figura 1. Valore della *Data Economy* nei Paesi UE-27 (miliardi di Euro), 2021. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati European Data Market Monitoring, 2022.*

9. Nei prossimi anni, inoltre, si prevede che il valore della *Data Economy* cresca a tassi sostenuti. La Commissione Europea stima un valore complessivo a livello UE pari a **604 miliardi di Euro** al 2025 (+36,5% rispetto al 2021) e fino a **954 miliardi di Euro** al 2030, registrando una crescita del **+115%** rispetto al valore del 2021.
10. Il valore complessivo della *Data Economy* viene poi anche ripartito dalla Commissione tra 12 settori² (appartenenti al mondo dell'industria e dei servizi): tra questi, quello dei servizi professionali, si posiziona – al 2021 – al **6° posto** (dunque, a metà classifica), generando l'**8,8%** del totale europeo, pari a **38,7 miliardi di Euro**. Al 2025, tale valore è previsto aumentare del **+48,6%**, il 3° incremento maggiore previsto dopo quello del settore delle *utilities* (+86,9%) e della P.A. (+53,9%). Questo aumento porterebbe il peso dei servizi professionali sul totale dall'8,8% del 2021 al 9,5% nel 2025, portando il settore a superare quello del commercio all'ingrosso e al dettaglio e a posizionarsi al **5° posto complessivo** per valore generato della *Data Economy*.

² I 12 settori sono: agricoltura, costruzioni, istruzione, servizi finanziari, sanità, ICT, industria estrattiva e manifatturiera, servizi professionali, Pubblica Amministrazione, commercio all'ingrosso e al dettaglio, trasporti, *utilities*.

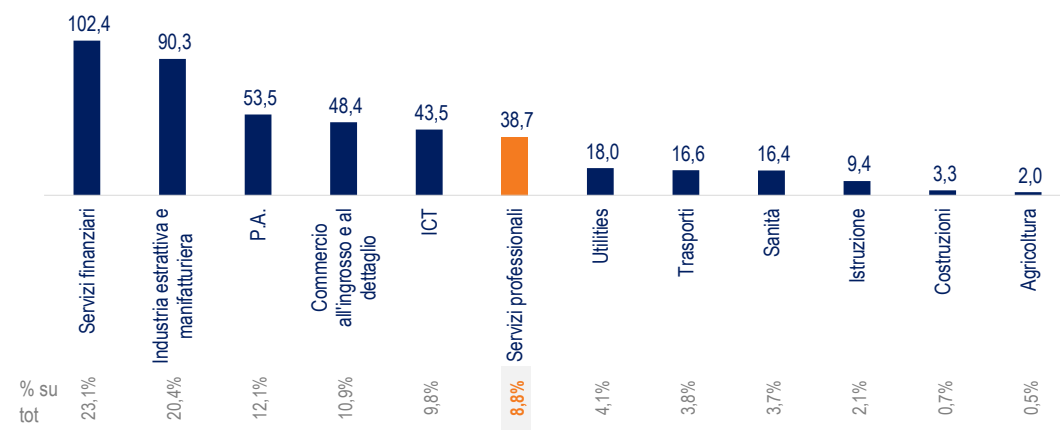


Figura 2. Valore della *Data Economy* per settore (miliardi di Euro), 2021. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati European Data Market Monitoring, 2022.

11. La crescita importante che la *Data Economy* sperimenterà nei prossimi anni obbliga dunque i commercialisti e i consulenti del lavoro a ripensare il loro ruolo. Come riportato nei paragrafi precedenti, infatti, la P.A. non è solo attualmente il **3° settore** per valore generato della *Data Economy*, ma è anche il **2°** per tasso di crescita al 2025, a cui seguono proprio i servizi professionali. I commercialisti e i consulenti del lavoro, dunque, dovranno essere in grado di adeguarsi costantemente alle evoluzioni tecnologiche e ai processi di digitalizzazione che caratterizzeranno le componenti del settore pubblico e del settore privato, attraverso una evoluzione della stessa professione e una relazione più ampia e a 360° gradi tra tutti gli *stakeholder* coinvolti.
12. Infatti, l'aumento che la Commissione stima al 2025 per questa categoria non è tanto dovuto a un allargamento della base clienti o del volume di *business*, ma quanto, invece, alla capacità che avrà in futuro la professione di generare, stante gli attuali volumi, una quantità di **dati maggiore**, grazie ad un ripensamento della professione e all'adozione di tecnologie *in primis* abilitanti come il *Cloud* e di altre che favoriscono un rapporto più stretto e "collaborativo" con i propri interlocutori.

1.2 IL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR) ITALIANO E IL RUOLO DELLA DIGITALIZZAZIONE PER LA TRASFORMAZIONE DEL SISTEMA-PAESE

13. La pandemia da COVID-19, dunque, si è inserita all'interno di un contesto europeo **già in cambiamento** dal punto di vista di una maggiore regolamentazione e integrazione del mercato digitale. Tuttavia, la "eccezionalità" che la pandemia ha rappresentato ha portato l'Unione Europea a compiere degli ulteriori passi avanti in questa direzione. In particolare, l'Unione ha risposto alla sfida posta dalla crisi con **Next Generation EU (NGEU)**, uno strumento temporaneo per sostenere la ripresa post-Covid e che ambisce a creare **un'Europa più verde, digitale, resiliente e adeguata alle sfide presenti e future**.
14. Nel dettaglio, il NGEU ha una dotazione finanziaria di **806,9 miliardi di Euro**, suddivisi tra i 723,8 miliardi di Euro del *Recovery and Resilience Facility (RRF)* e i

50,6 miliardi di Euro del fondo React-EU³. Il Next Generation EU si configura, dunque, come un **piano di politica industriale** che risponde a sfide e obiettivi strategici per l'Europa:

- la **transizione ecologica**: l'UE mira a diventare la 1° area economica a raggiungere la neutralità climatica al 2050 e ad essere *leader* nello sviluppo delle soluzioni tecnologiche per sostenere questo passaggio; per fare ciò, è stato imposto che **almeno il 37%** dei fondi del PNRR di ogni Paese sia destinato al perseguimento di questo *target*, per un totale di 250 miliardi di Euro a livello UE;
- la **transizione digitale**: l'UE mira a colmare il ritardo nell'economia digitale che oggi l'Europa sconta rispetto alle altre Regioni del mondo; per fare ciò è stato imposto che **almeno il 20%** dei fondi del PNRR di ogni Paese sia destinato al perseguimento di questo *target*, per un totale di 157 miliardi di Euro a livello UE.

15. In questo contesto, l'Italia è il primo Paese destinatario per quota dei fondi allocati dal NGEU con **191,5 miliardi di Euro** (il **38% delle risorse totali** richieste dagli Stati europei) dal *Recovery and Resilience Facility* (un valore pari a 2,7 volte le risorse richieste dalla Spagna, 4,7 volte quelle della Francia e quasi circa 7 volte quelle richieste dalla Germania) e **43,6 miliardi di Euro** dal Fondo complementare⁴ (30,6 miliardi di Euro) e dal fondo React-EU (13,0 miliardi di Euro), per un totale di **235,1 miliardi di Euro**.

16. I fondi assegnati dall'UE all'Italia sono confluiti nel **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**, che alloca le risorse ricevute a livello europeo in **6 missioni**: *i*) digitalizzazione; *ii*) rivoluzione verde e transizione ecologica; *iii*) infrastrutture per una mobilità sostenibile; *iv*) istruzione e ricerca; *v*) inclusione e coesione; *vi*) salute. La prima missione per risorse assegnate è la **transizione verde** (31% del totale), seguita dalla **Missione "Digitalizzazione"** (21%). Complessivamente, dunque, le due transizioni rappresentano oltre il 50% delle risorse allocate dal Piano.

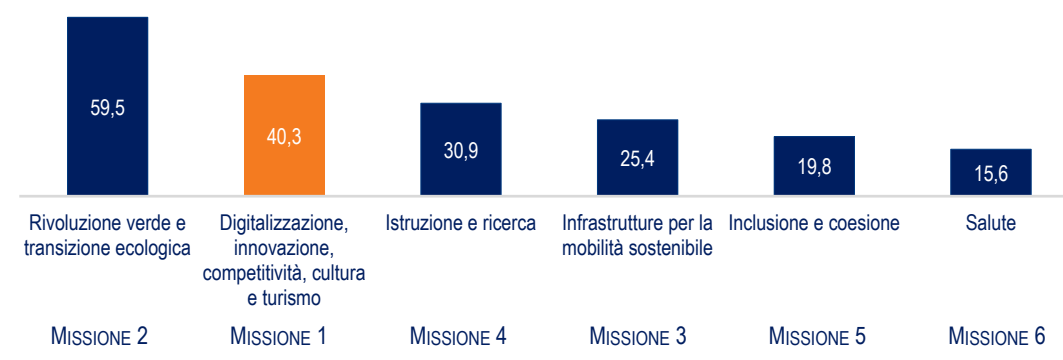


Figura 3. Composizione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza per Missione, in ordine di dotazione (miliardi di Euro). Fonte: *elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, 2022.*

³ Il fondo React-EU è stato concepito per aiutare gli Stati membri nella fase iniziale (2021-2022) di ripresa delle loro economie.

⁴ Il Fondo complementare nazionale seguirà la stessa metodologia del NGEU ma – dato che non prevede obblighi di rendicontazione all'UE – riguarderà anche il periodo dopo il 2026.

17. Tuttavia, andando oltre alla Missione specifica sulla digitalizzazione e guardando alla più ampia “**transizione digitale**”, includendo, dunque, anche le risorse del Fondo React-EU e del Fondo complementare e le risorse assegnate alle altre Missioni del Piano che riguardano la digitalizzazione, come ad esempio quella della sanità, si nota come a quest’ultima siano assegnati **58,8 miliardi di Euro**, l’equivalente della somma di quanto assegnato da Francia (25,1 miliardi di Euro), Germania (20,5 miliardi di Euro) e Spagna (14,5 miliardi di Euro).
18. Nel dettaglio, le principali voci di spesa previste dal PNRR per effettuare la transizione digitale sono legate alla digitalizzazione della **Pubblica Amministrazione** (a cui sono allocati **9,8 miliardi di Euro**) e la digitalizzazione e l’innovazione del **sistema produttivo** (a cui sono destinati **23,9 miliardi di Euro**). Ciascuno di questi interventi ha l’obiettivo di colmare dei *gap* presenti nei settori pubblico e privato italiano.
19. *In primis*, gli interventi diretti alla digitalizzazione della Pubblica Amministrazione prevedono, tra le altre cose, la migrazione dei dati e degli applicativi informatici verso un ambiente **Cloud**, una maggiore interoperabilità tra le basi dati delle varie amministrazioni, il miglioramento e l’incremento dei **servizi digitali** offerti ai cittadini e il supporto alle **competenze digitali** dei cittadini.
20. Infatti, ad oggi, il **95% dei circa 11.000 data center** degli enti pubblici italiani presenta oggi carenze nei requisiti minimi di sicurezza, affidabilità, capacità elaborativa ed efficienza, e il *gap* digitale della P.A. italiana si traduce in **ridotta produttività** e in un peso per i cittadini e le imprese, che devono accedere alle diverse amministrazioni come silos verticali non interconnessi tra loro. Infine, mentre i **servizi pubblici digitali** (ad esempio, PagoPA e applIO) offrono ancora una quantità limitata di servizi e devono essere ulteriormente rafforzati e diffusi, la P.A. soffre di una carenza di **competenze adeguate** (profili tecnici e ad alta specializzazione), da colmare per garantire un’implementazione di qualità dei progetti del PNRR.
21. Per quanto riguarda, invece, le criticità del sistema produttivo italiano, quest’ultimo soffre di un *gap* di «*digital intensity*» rispetto al resto d’Europa in termini di **investimenti in digitalizzazione** (in particolare nella manifattura e nelle PMI); in più, il sistema produttivo italiano è caratterizzato da un’**elevata frammentazione** e da una **contenuta dimensione** delle imprese rispetto alla media europea, e questo rende più difficile sostenere i costi dell’innovazione e aumentare la produttività. Infine, seppur la presenza di un’**infrastruttura di reti fisse e mobili ad altissima capacità** (*Very High Capacity Network*) rappresenti un prerequisito essenziale per l’efficacia e la realizzazione delle politiche da perseguire, l’Italia riporta ancora dei *gap* (solo il **44,2%** dei cittadini italiani ne è coperto contro il 70,2% a livello UE).

1.3 LO STATO DELL’ARTE DEL PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E DEL SISTEMA PRODUTTIVO ITALIANO

22. I due ambiti di intervento principali individuati dal PNRR nella sua Missione “Digitalizzazione” (ovvero la digitalizzazione della P.A. e del sistema produttivo

italiano) rappresentano, di fatto, le due componenti che costituiscono il più ampio processo di digitalizzazione del sistema-Paese. A metà tra questi due ecosistemi, si posizionano i **commercialisti e i consulenti del lavoro** e, dunque, il **ruolo evolutivo** che potranno giocare in futuro. In particolare, i professionisti hanno un rapporto di reciproca “dipendenza” con i processi di digitalizzazione dei settori pubblico e privato, influenzando questi processi e venendone influenzati a loro volta.

23. Da qui, parte dunque la necessità di analizzare lo stato dell’arte dei processi di digitalizzazione dei due ecosistemi (pubblico e privato), al fine di comprendere, a sua volta, che ruolo giocano i commercialisti e i consulenti del lavoro in questi processi e le sfide evolutive che li attendono nel prossimo futuro.
24. Come si vedrà nei paragrafi che seguono, infatti, da un lato, la P.A. italiana sta affrontando oggi un periodo di profondo cambiamento, cercando di rilasciare appieno il potenziale del paradigma del **Government as a Platform**, per il quale *Cloud* e interoperabilità dei dati costituiscono due prerequisiti essenziali. Dall’altro, il **sistema produttivo italiano** appare oggi ancora **poco digitalizzato** (in particolare, meno di quanto percepito dalle aziende stesse). Questo gap risulta particolarmente rilevante quando si analizzano le relazioni B2B e la gestione della propria *supply chain*, oltre che l’attivazione (o meno) di canali *e-commerce*.



Figura 4. Il *framework* metodologico dello Studio: la relazione tra la digitalizzazione del settore privato e del settore pubblico e il ruolo evolutivo di commercialisti e consulenti del lavoro. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2022.

Digitalizzazione della Pubblica Amministrazione

25. La digitalizzazione nella P.A. non può essere oggi semplicemente ricondotta a un processo di dematerializzazione dei processi e servizi (per esempio sostituendo i moduli cartacei con moduli *online*, o automatizzando qualche attività). Questo pensiero è ancora tuttavia piuttosto diffuso, e si riflette in servizi pubblici “**monolitici**”, non integrati, caratterizzati da frequenti duplicazioni di dati, tecnologie e processi (dunque inefficienti in termini di costo e tempo).
26. Al contrario, la *Data Economy* è in grado di innescare un reale **processo trasformativo** della P.A. abilitando, tramite la condivisione e l’interoperabilità dei

dati, il paradigma del **Government as a platform**, consistente nella dematerializzazione dei prodotti e servizi pubblici offerti, attraverso la creazione di «**building blocks**», ovvero componenti fondamentali integrate trasversalmente. In particolare, si tratta di:

- **Sistemi informativi intelligenti** per garantire il principio del “*tell the government once*” (il cittadino dovrebbe comunicare una particolare informazione – come un trasferimento di residenza – una sola volta all’amministrazione pubblica, che dovrebbe poi fare in modo di trasferirla e diffonderla nell’intero complesso informativo pubblico);
- **Standard** per assicurare che i diversi enti e dipartimenti pubblici “parlino la stessa lingua” e si possano efficacemente scambiare i dati di cui dispongono;
- **Componenti tecnologiche standardizzate** per costruire i servizi in logica *plug&play*;
- **API** per facilitare l’implementazione e la gestione dei nuovi programmi.

27. Osservando il contesto italiano, infatti, è possibile rilevare un significativo aumento dell’azione degli **strumenti di cittadinanza digitale** – prerequisiti per l’*e-government* – negli ultimi anni, anche grazie alla pandemia. In particolare, il rapporto tra la Pubblica Amministrazione e i cittadini è incardinato sullo **SPID** (il Sistema Pubblico di Identità Digitale), di cui è stata attivata anche la **versione dedicata a professionisti e imprese**, offrendo dunque la possibilità di accedere ai servizi online offerti dalla P.A. per lo svolgimento dell’attività lavorativa, e sui servizi abilitanti presenti sull’*app IO*, scaricata al 31 marzo 2022 da oltre **28,7 milioni di italiani**.

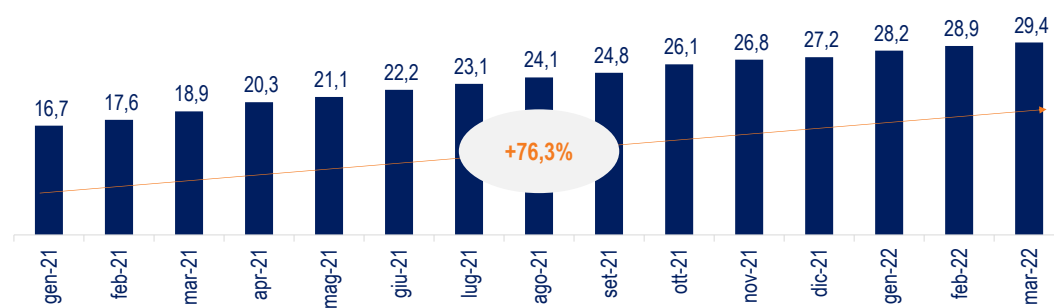


Figura 5. Identità SPID erogate (valori cumulati in milioni), gennaio 2021-marzo 2022. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AgID e PagoPA, 2022.*

28. Inoltre, durante il 2022 saranno avviate ulteriori iniziative per promuovere un **rapporto più efficiente tra il cittadino e la P.A.**, tra le quali:

- la **Piattaforma «ID Pay»**, che dovrà essere operativa entro la fine del 2022 e sarà gestita da PagoPA. La piattaforma consentirà la standardizzazione e digitalizzazione dei processi di erogazione di *bonus* e *voucher* pubblici, contribuendo alla riduzione dell’uso del contante;
- la **Piattaforma Notifiche Digitali per gli atti pubblici (PND)**, che abiliterà la notificazione e la consultazione digitale degli atti amministrativi a valore legale e

renderà certa la notifica verso cittadini e imprese, con un risparmio di tempo e costi (sarà interconnessa con PagoPA e *app IO*);

- la **Piattaforma Digitale Nazionale Dati**, che renderà possibile l'interoperabilità delle basi dati della P.A. e concretizzerà il principio "*once only*". In particolare, i cittadini e le imprese non dovranno più fornire le informazioni che la P.A. già possiede ogni volta che avranno necessità di accedere a un servizio, con una conseguente semplificazione e velocizzazione dei tempi di fruizione dei servizi.

29. All'interno di queste dinamiche evolutive, fin dal 2016, con la **Strategia per la Crescita Digitale del Paese**, il *Cloud* è stato identificato come l'infrastruttura abilitante per garantire la trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione. Il **Piano Triennale 2019-2021**, poi, ha riconosciuto il principio *Cloud First*, secondo il quale le P.A. devono, in via prioritaria, adottare soluzioni in *Cloud* prima di qualsiasi altra opzione tecnologica per la definizione di nuovi progetti e per la progettazione dei nuovi servizi. Il **Piano Triennale 2020-2022** ha posto, invece, l'accento sull'interoperabilità, sulla gestione dei dati, sull'implementazione concreta delle progettualità sin qui identificate da parte delle singole P.A. e sulla misurazione dei risultati. Nel 2020, il Decreto Semplificazioni⁵ aveva come scopo il favorire la realizzazione di un *Cloud* nazionale, per cui Enti centrali e periferici dovranno gradualmente migrare i *datacenter* ed i servizi digitali verso poche strutture selezionate oppure a soluzioni in *Cloud*. Infine, il PNRR prevede **6,1 miliardi di Euro** di nuove risorse dedicate alla digitalizzazione della P.A. (di cui il *Cloud* è un fattore chiave).

30. All'interno di un contesto in cui la P.A. mira a cambiare il modo in cui si interfaccia con i cittadini e le aziende (rendendolo più snello e facilmente fruibile), il ruolo dei commercialisti e dei consulenti di lavoro nell'agire da facilitatore tra questi due ecosistemi non viene meno, ma – in un'ottica di ripensamento della professione in sé – ne esce ulteriormente rafforzato. Di fatto, i nuovi servizi che la P.A. rende disponibili attraverso i propri canali possono essere utilizzati dal commercialista per **ampliare** (a sua volta) **la propria offerta di servizi**, nella direzione evolutiva di *business partner* che verrà approfondita maggiormente nel Capitolo 2, anticipando i **bisogni** del privato e affiancandolo nella **gestione della sua relazione con la P.A.** (ad esempio, erogazione bonus fiscali, pagamento delle tasse, ecc.). In conclusione, alla luce di quanto riportato nella Figura 4 sulle interconnessioni tra i due ecosistemi (pubblico e privato) e il ruolo evolutivo dei commercialisti e dei consulenti del lavoro, risulta chiaro come una P.A. più efficace ed efficiente riverberi i suoi effetti positivi anche sul lavoro dei professionisti.

⁵ Decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76.

Focus: l'e-government dell'Estonia

L'Estonia costituisce un punto di riferimento nel panorama internazionale per la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, grazie a un processo iniziato circa vent'anni fa e che adesso permette di effettuare *online* il **99%** dei servizi pubblici.

Oltre ai sistemi di identificazione e autenticazione elettronica, uno degli elementi centrali di e-Estonia (il progetto governativo lanciato nel 1997 per facilitare le interazioni del cittadino con lo Stato attraverso la digitalizzazione) è costituito da X-Road. Si tratta di un **sistema decentralizzato di connessione dati** disegnato per standardizzare l'uso dei vari *database* (le cui informazioni avevano fonti diverse). Esso opera con un sistema integrato di raccordo della maggior parte dei servizi pubblici e privati, abilitando lo scambio-dati in maniera flessibile, e dunque consentendo la costante diffusione di *e-services*. La piattaforma prevede che ogni istituzione o ente aderente debba condividere i propri dati, attraverso elevati *standard* di sicurezza (di autenticazione, autorizzazione, monitoraggio, cifratura, ecc.) e con la possibilità da parte dei cittadini di controllare l'utilizzo dei propri dati (eventualmente attraverso *enquiry*).

A testimonianza del successo del caso estone, sono riportati alcuni numeri esemplificativi:

- **99%** delle **registrazioni d'impresa online** (14 volte più veloce di quella fisica) e risparmio di **5 giorni/anno** con firma digitale;
- risparmio del **2% di PIL/anno** grazie alla digitalizzazione e alla PA *paperless*;
- riduzione di **1/3** delle code negli ospedali;
- **6%** della popolazione attiva impiegato nel settore dell'informatica;
- **tax gap** diminuito dal 2,71% all'**1,18% del PIL** tra 2010 e 2020 e gettito di 54 milioni di Euro dal 2014 al 2020 dalle imprese degli *e-resident* (17,5 nel solo 2020);
- creazione di un **ecosistema federato** tra Estonia e Finlandia costruito su X-Road.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati e-Estonia, 2022

31. Tuttavia, nonostante i progressi registrati negli ultimi anni e gli ampi margini di miglioramento prospettabili in futuro, oggi la P.A. italiana sconta diverse criticità che – al momento – le impediscono di essere realmente digitalizzata e divenire, dunque, un vero e proprio facilitatore piuttosto che un **ostacolo** per il privato che con quest'ultima si vuole interfacciare.
32. Una delle criticità principali con riferimento alla P.A. riguarda le **competenze tecniche**, attualmente poco sviluppate al suo interno: circa i **2/3** del personale ha una formazione **inferiore alla licenza media superiore**, e i comparti con un tasso di laureati più elevato (70%) sono molto concentrati in pochi settori (magistratura, carriera prefettizia, diplomatica, autorità indipendenti e Università). Una **P.A. poco tecnica e specializzata** influisce negativamente sulla presenza e sul livello dei servizi offerti ai cittadini, determinando una **scarsa "permeabilità" rispetto al settore privato**.

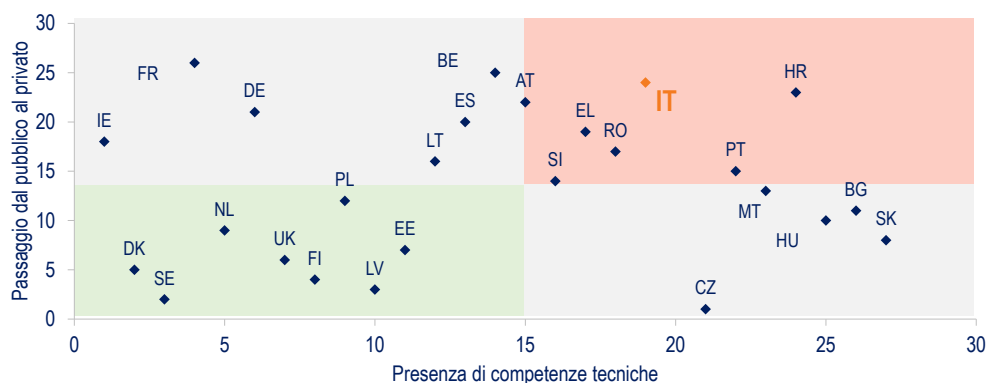


Figura 6. Ranking della P.A. dei Paesi UE (posizione: 1 = migliore), 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea e ForumPA, 2022.

33. La scarsa digitalizzazione complessiva della P.A. si ripercuote sulla sua “facilità d’uso” da parte dei cittadini. L’Italia, infatti, si posiziona al **25° posto** su 27 Paesi UE (davanti solo a Bulgaria e Romania) per cittadini che interagiscono con la Pubblica Amministrazione *online*, pari al **29,4%**, un valore circa 2 volte inferiore alla media europea (57,2%).

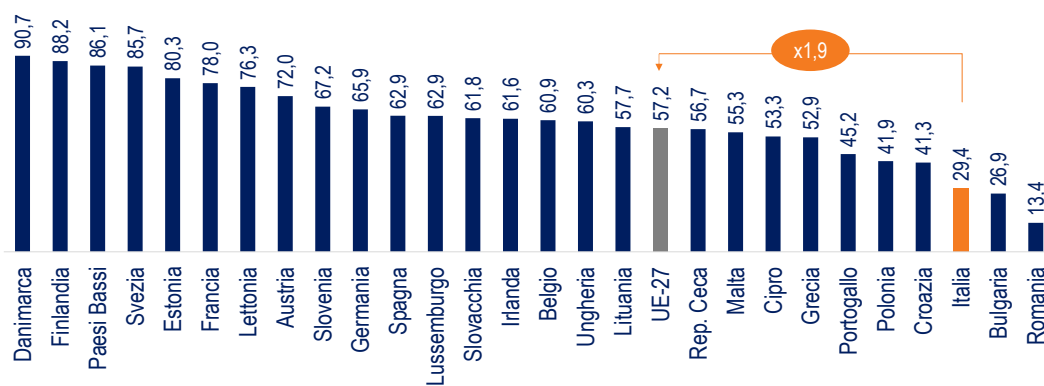


Figura 7. Cittadini che interagiscono con la P.A. *online* (valori % sul totale), 2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2022.

34. Anche con riferimento al livello dei **servizi pubblici digitali offerti ai cittadini**, l’Italia si posiziona nella seconda metà della classifica, al **19° posto** tra i Paesi dell’Unione Europea. In una scala da 0 a 100 (dove 0 corrisponde al valore più basso e 100 a quello più alto) l’Italia fa registrare un punteggio di **69,3**, inferiore alla media europea di **74,9** e davanti solo ai Paesi dell’Est e Sud Europa (in ordine, Cipro, Polonia, Slovacchia, Croazia, Bulgaria, Ungheria, Grecia, Romania).

35. Per quanto riguarda, invece, il livello dei **servizi pubblici offerti alle imprese**, l’Italia sembra riportare un posizionamento più virtuoso, posizionandosi al **10° posto**, con un punteggio di **88,8** (in una scala da 0 a 100 dove 0 corrisponde al valore più basso e 100 a quello più alto), superiore alla media europea di 84,4. Tuttavia, questo indicatore assegna un punteggio più alto ai servizi erogati tramite portali *online*, e un punteggio più basso a quelli che forniscono informazioni *online* ma richiedono di

essere completati *offline*. Si tratta, dunque, solo di una *proxy* del livello di **digitalizzazione dei servizi**, e non tanto della loro complessità e adeguatezza.

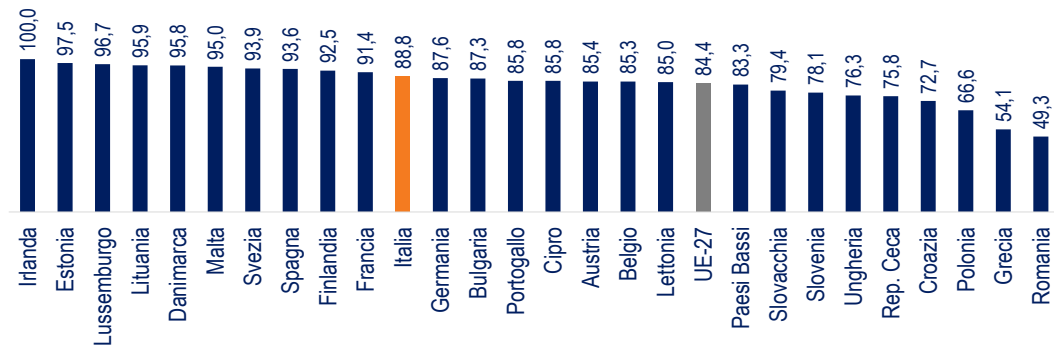


Figura 8. Servizi pubblici digitali per le imprese (da 0=min a 100=max), 2020. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2022.*

Digitalizzazione del sistema produttivo

36. Dopo aver analizzato nei paragrafi precedenti lo stato dell'arte della digitalizzazione della P.A. italiana, nei paragrafi che seguono si approfondiranno i processi di digitalizzazione legati al **sistema produttivo italiano** che, assieme al settore pubblico, costituisce l'ecosistema all'interno del quale operano i commercialisti e i consulenti del lavoro.
37. Secondo quanto emerso da una *survey* condotta dalla Community Cashless Society di The European House - Ambrosetti a circa 400 aziende italiane nel 2021, il **66,3%** delle aziende italiane ritiene di avere un **livello di maturità digitale**⁶ "alto" o "medio-alto". In particolare, le aziende del Nord-Ovest sono quelle che si percepiscono più mature digitalmente (71,6% delle aziende rispondenti), seguite da quelle del Centro (64,8%), del Nord-Est (63,3%) e del Mezzogiorno (62,7%).
38. Tuttavia, se si comparano i risultati emersi dalla *survey* relativi all'**auto-percezione** delle aziende italiane con la maturità digitale come definita da Istat, ovvero l'investimento in infrastrutture digitali non come obiettivo in sé ma come **condizione per ottimizzare i flussi informativi all'interno dell'impresa**, con effetti positivi in termini di efficienza e competitività, si osserva come vi siano dei *gap* rilevanti tra il "percepito" e la realtà. Di fatto, il **gap medio** tra quanto rilevato da Istat⁷ e l'auto-percezione emersa dalla *survey* è pari a **30,6 punti percentuali**, con valori più elevati tra le aziende piccole (40,6 punti percentuali) e medie (27,3 punti percentuali) rispetto alle grandi (23,9 punti percentuali).

⁶ Intesa come l'utilizzo di tecnologie quali *Cloud*, *Internet of Things*, Intelligenza Artificiale all'interno dei processi aziendali, la disponibilità di sistemi informativi ERP, CRM, ecc. per la gestione della *supply chain*, ma anche il ricorso a *smart-working* nell'organizzazione del lavoro.

⁷ Fonte: Integrazione tra registro esteso delle principali variabili economiche delle imprese "Frame SBS" e l'indagine campionaria sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione "ICT", marzo 2020.

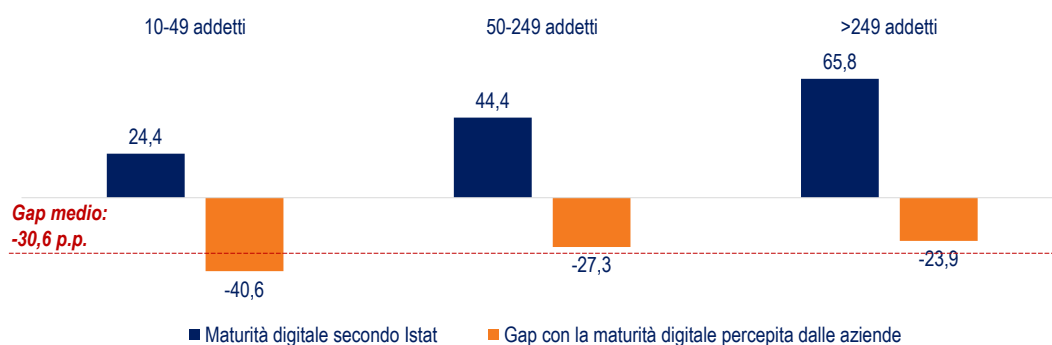


Figura 9. Maturità digitale delle aziende italiane secondo Istat e *gap* con la maturità digitale percepita dalle aziende per classe dimensionale dell'azienda (valori % sul totale e *gap* in punti percentuali), 2021. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e survey *Community Cashless Society alle aziende italiane, 2022.*

39. I *gap* rilevanti che emergono sono dovuti ad un'altra criticità evidenziata dalla *survey*, ovvero che per **8 aziende su 10** la digitalizzazione è circoscritta all'**eliminazione del cartaceo o alla gestione dei clienti**, focalizzando in maniera limitata l'attenzione sulle evoluzioni tecnologiche che potrebbero portare ad una **maggiore integrazione delle supply chain**. Infatti, i 3 *item* che le aziende ritengono più rilevanti per la gestione della propria catena di fornitura sono i sistemi di gestione documentale (38,8%), le *e-mail* (30,9%) e i sistemi di Customer Relationship Management – CRM (30,1%), tutti elementi con un basso valore aggiunto. Al contrario, **elementi trasformativi** nel rapporto con la propria *supply chain* come i protocolli per lo scambio e la condivisione automatizzata dei dati (22,3%), l'integrazione delle soluzioni di pagamento all'interno dei sistemi di fatturazione (15,4%) e gli strumenti per il monitoraggio dei processi e dei fornitori (14,8%) vengono percepiti ancora come meno rilevanti per le aziende, con percentuali di risposta più basse rispetto agli *item* a più basso valore aggiunto.

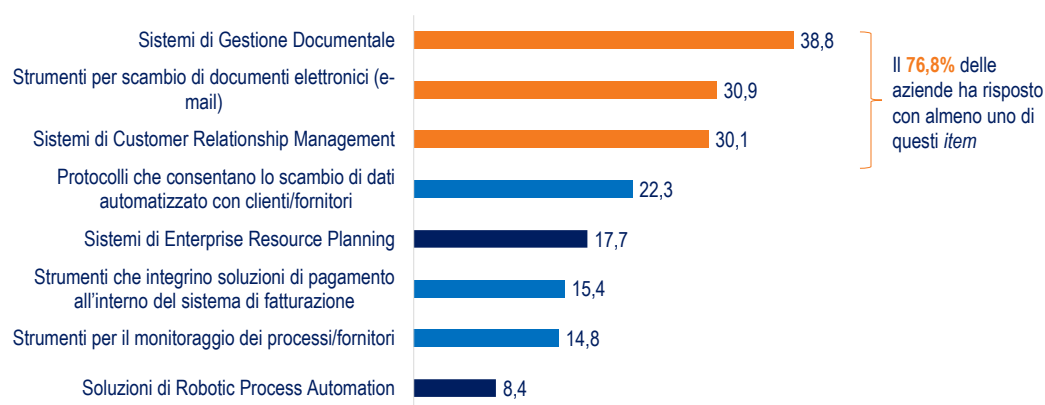


Figura 10. Percentuale di risposte alla domanda «Quali soluzioni tecnologiche ritiene più importanti per la gestione della supply chain della Sua Azienda?» (massimo 3 risposte, valori % sul totale), 2021. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati survey *Community Cashless Society alle aziende italiane, 2022.*

40. Quanto riportato finora è supportato da una ulteriore evidenza emersa da una *survey* sottoposta ai vertici aziendali di oltre 400 aziende dall'IBM Institute for Business Value. Dall'indagine, infatti, è emerso come i vertici aziendali considerino ancora le

tecnologie digitali “solo” come uno **strumento di ottimizzazione dei costi** (87% delle risposte) e pongano una attenzione solo limitata a quelli che sono i **temi trasformativi** che prevedono lo sviluppo di nuovi prodotti (58%) e di *business* (52%).

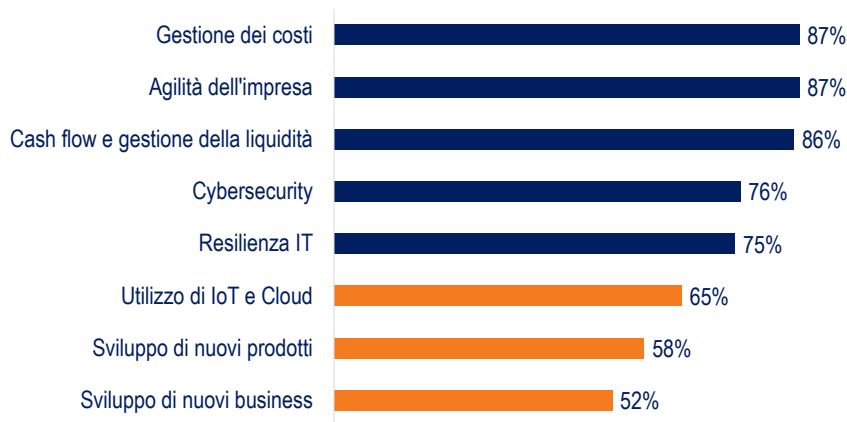


Figura 11. Percentuale di risposte alla domanda «Quali soluzioni tecnologiche ritiene più importanti per la gestione della supply chain della Sua Azienda?» (massimo 3 risposte, valori % sul totale), 2021. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IBM Institute for Business Value, 2022.

41. Oltre al grado di maturità digitale nel complesso, il posizionamento delle aziende italiane rispetto a una parte dei processi di digitalizzazione può essere analizzato anche attraverso l'attivazione di canali *e-commerce*. In particolare, dalla *survey* della Community Cashless Society è emerso che solo poco più di **1 azienda su 2** (il **56,3%**) ha attivato canali digitali per gestire ordini e transazioni con altre aziende (**e-commerce B2B**) e **1 su 4** (il 24,9%) non ha attivato alcun canale e non sta, ad oggi, valutando questa opzione, mentre il restante 18,8%, pur non avendo ancora attivato alcun canale di *e-commerce* B2B, sta pensando di attivarlo. Al tempo stesso, tra le aziende che effettuano vendite B2C, solo il **33%** di esse prevede una componente di *e-commerce* B2C.

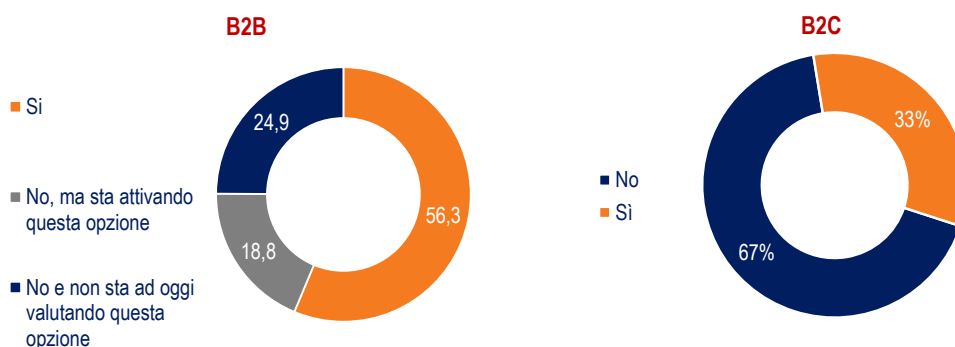


Figura 12. Percentuale di risposte alla domanda «La Sua azienda ha attivato canali digitali per gestire ordini e transazioni con altre aziende (e-commerce B2B)?» (valori % sul totale) a sinistra, e percentuale di risposte alla domanda «La Sua Azienda prevede una componente di e-commerce B2C*?» (valori % sul totale), a destra, 2021. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati survey Community Cashless Society alle aziende italiane, 2022. (*) Domanda rivolta solo ad aziende con vendite B2C.

42. In questo contesto di sostanziale arretratezza, la pandemia sembra aver giovato al sistema produttivo italiano. Infatti, vi è stato un incremento del peso medio degli investimenti sul fatturato, passato dall'1% del biennio 2018/19 al **5%** nel biennio 2020/21. In particolare, il **20,9%** delle aziende rispondenti ha aumentato i propri investimenti nel biennio 2020/2021 rispetto al biennio 2018/19 di oltre il 5%, con valori più elevati le aziende del settore dei **servizi** (35%) e del **Mezzogiorno** (23,8%).
43. Un'altra "buona notizia" emersa dalla *survey*, infine, riguarda quanto, in prospettiva, sia importante per le aziende intervistate l'**integrazione di sistemi di pagamento** all'interno del processo di digitalizzazione della propria *supply chain*. Le risposte delle aziende sono state incoraggianti in tal senso: il **59%** di esse ha riportato – su una scala da 0 a 10 dove 0 equivale a "per nulla importante" e 10 a "estremamente importante" – un voto compreso tra 7 e 10, con il valore più elevato fatto registrare dalle grandi imprese, pari al **70%**.

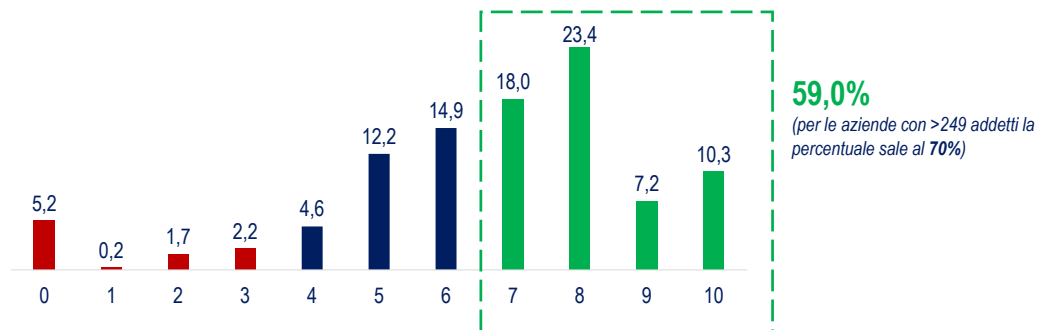


Figura 13. Percentuale di risposte alla domanda «Nella prospettiva della Sua Azienda, su una scala da 0 a 10 (dove 0 = "per nulla importante" e 10 = "estremamente importante") quanto è importante l'integrazione dei sistemi di pagamento all'interno del processo di digitalizzazione della relazione con la supply chain?» (valori % sul totale), 2021. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati survey Community Cashless Society alle aziende italiane, 2022.

CAPITOLO 2

LE DIRETTRICI EVOLUTIVE RELATIVE ALLA DIGITALIZZAZIONE DEI COMMERCIALISTI E CONSULENTI DEL LAVORO

44. Dopo aver presentato nel Capitolo 1 lo **stato dell'arte** del processo di digitalizzazione del sistema-Paese con particolare riferimento alle imprese e ai privati e alla P.A., nel presente Capitolo viene analizzato il posizionamento degli Studi relativamente a questi macro-*trend*. L'obiettivo del Capitolo, dunque, è quello di **comprendere i punti di forza e debolezza dei professionisti**, sia "interni", ovvero rispetto all'attività propria dello Studio, che "esterni", ovvero nelle relazioni con gli *stakeholder* di riferimento (appunto, privati e P.A.). Infatti, come già riportato più volte nel corso del presente Rapporto, la funzione di **intermediario** tra i due ecosistemi (pubblico e privato) fa sì che i commercialisti influenzino (ma al tempo stesso siano anche influenzati da) i processi evolutivi che riguardano il pubblico e il privato e occorre, dunque, fare luce su come l'interrelazione tra questi 3 settori sia strutturata attualmente e su quali siano i possibili ambiti di miglioramento.

2.1 LA SURVEY DI THE EUROPEAN HOUSE – AMBROSETTI AI COMMERCIALISTI E AI CONSULENTI DEL LAVORO: OBIETTIVI E METODOLOGIA

45. Per analizzare il **quadro di riferimento attuale del processo di digitalizzazione** dei commercialisti e dei consulenti del lavoro (anche alla luce degli investimenti previsti dal PNRR) e identificare i **trend evolutivi** relativi ai professionisti, The European House - Ambrosetti ha sottoposto una *survey* ai commercialisti e consulenti del lavoro italiani nei mesi di marzo e aprile 2022.

46. In particolare, gli obiettivi della *survey* sono stati:

- comprendere il **posizionamento attuale** dei commercialisti e dei consulenti del lavoro rispetto al processo di digitalizzazione;
- comprendere gli **impatti della pandemia** sulle scelte di investimento e i processi di digitalizzazione in atto nel mondo dei professionisti;
- identificare i **trend evolutivi** che impattano sulle professioni di commercialisti e consulenti del lavoro.

47. Prima di analizzare nel dettaglio i risultati della *survey*, è opportuno evidenziare la significatività del campione osservato, composto da circa **450 Studi** di commercialisti e consulenti del lavoro e rappresentativo delle professioni considerate nell'indagine: il **72%** dei rispondenti è rappresentato da Studi di commercialisti, il **21%** da Studi di consulenti del lavoro e il restante 7% da Studi di avvocati, Studi di avvocati tributaristi e consulenti societari e di revisione.

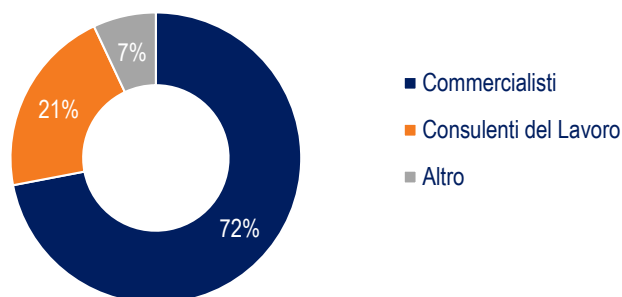


Figura 14. Professione prevalente degli Studi rispondenti (valori percentuali). *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati survey agli Studi di commercialisti e consulenti del lavoro, 2022.*

48. Il campione è rappresentativo anche dal punto di vista dimensionale. Oltre la metà (precisamente il **56%**) del campione è costituito da Studi di piccole dimensioni, ovvero aventi un fatturato complessivo inferiore ai 250mila Euro, il **37%** appartiene alla classe di fatturato compresa **tra i 250mila Euro e 1 milione di Euro** di fatturato e i **grandi Studi**, con oltre 1 milione di Euro di fatturato, costituiscono il restante **7%**.

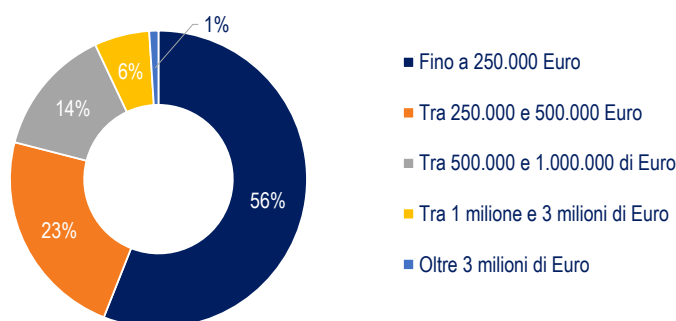


Figura 15. Fatturato degli Studi di commercialisti e consulenti del lavoro rispondenti alla survey (valori percentuali). *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati survey agli Studi di commercialisti e consulenti del lavoro, 2022*

49. Infine, con riferimento all'**anno di costituzione** degli Studi rispondenti, quelli costituiti prima del 1980 rappresentano il **13%** del totale, mentre quasi un terzo dei rispondenti (**29%**) è stato costituito tra il 1990 e il 2000. Gli Studi costituiti tra il 1980 e il 1990 rappresentano il **18%** del totale, mentre quelli costituiti tra il 2000 e il 2010 e tra il 2010 e il 2020 rappresentano, in entrambi i casi, il **20%** del totale.

2.2 I 9 MESSAGGI CHIAVE EMERSI DALLA SURVEY

50. Dalla *survey* sottoposta ai commercialisti e ai consulenti del lavoro è stato possibile ricavare **9 messaggi chiave**, che riassumono e pongono all'attenzione i principali risultati dell'indagine.

I 9 messaggi chiave emersi dalla *survey* ai commercialisti e ai consulenti del lavoro

1. **1 studio su 2 si ritiene maturo digitalmente** e l'autopercezione di maturità aumenta al diminuire del fatturato dello Studio;
2. L'**85%** dei rispondenti pensa che gli investimenti del **PNRR** impatteranno sul proprio Studio. Per **3 Studi su 4** (il 75%) il **passaggio della P.A. ad un modello «once only»** è l'investimento più rilevante per la loro professione, mentre quelli meno significativi sono legati all'interazione tra cittadino e P.A. (PagoPA e SPID);
3. Circa **1 Studio su 2** ritiene il **Cloud** la tecnologia più significativa per lo sviluppo della professione;
4. Negli ultimi 2 anni, il **Cloud** ha rappresentato il principale canale di investimento (**57%**), seguito da una maggiore **interazione digitale con i clienti (45%)**;
5. La digitalizzazione ha permesso di ottenere benefici in termini di formazione (**52%**), tempo di lavoro (**49%**) e scambio dati (**48%**), ma i grandi Studi hanno ottenuto più **benefici trasformativi sulle attività ad alto valore aggiunto**, con effetti anche sull'**incremento dei volumi di business**;
6. Il **41%** degli Studi ritiene che la digitalizzazione possa portare ad una evoluzione del ruolo del professionista a **business partner** e i grandi Studi (fatturato >€1 mln) si definiscono i **più «pronti» ad intraprendere questi processi evolutivi (47%** vs 26% Studi con fatturato <€250 mila);
7. Per oltre 1 Studio su 2 (**53%**) la **disponibilità di soluzioni plug&play** rappresenta il supporto più utile alla digitalizzazione dello Studio, ma per i **grandi Studi** il supporto più utile è rappresentato dalla **semplificazione dei meccanismi di compliance (59% vs 36% piccoli Studi)**;
8. Circa il **30%** degli Studi si ritiene **consapevole** rispetto ai temi di **sostenibilità e investimenti ESG** e 1 grande Studio su 2 (**47%**) si ritiene pronto a **guidare le scelte di investimento dei clienti** (vs 20% dei piccoli Studi);
9. La priorità principale per gli Studi all'interno della riforma fiscale è l'**eliminazione del «doppio binario» per i redditi di impresa (38%)**, seguita dalla costituzionalizzazione dello Statuto dei contribuenti (**35%**).

Fonte: *survey ai commercialisti e ai consulenti del lavoro di The European House – Ambrosetti, 2022*

51. In particolare:

- i primi 3 messaggi chiave fanno riferimento allo **stato dell'arte della digitalizzazione** all'interno degli Studi e alle opportunità che il **PNRR** può abilitare in questo senso;
- i messaggi chiave 4 e 5 riguardano gli **investimenti** effettuati per una maggiore digitalizzazione (sia in termini qualitativi che quantitativi) dagli Studi con i connessi **benefici** ottenuti (o meno);

- i messaggi chiave 6 e 7, invece, fanno riferimento alle possibili **evoluzioni** del ruolo dei professionisti, con le connesse criticità da affrontare e soluzioni da adottare per risolverle;
- infine, gli ultimi due messaggi chiave (8 e 9) riguardano, rispettivamente, la **consapevolezza rispetto ai temi di sostenibilità** degli Studi e i benefici percepiti con riferimento alla **riforma fiscale**.

52. Analizzando nel dettaglio le evidenze emerse dalla *survey*, il primo messaggio chiave riguarda il fatto che **la metà degli Studi rispondenti** (il 50%) ritiene che il proprio **grado di maturità digitale**⁸ sia “alto” o “medio-alto”, una percentuale di fatto speculare a quella che ritiene, al contrario, di avere un grado di maturità digitale “basso” o “medio-basso”. In particolare, seppur di poco, la percezione di avere un buon livello di maturità digitale aumenta al diminuire della dimensione degli Studi: il **51%** degli Studi con fatturato inferiore ai 250mila Euro considera di avere un livello alto o medio-alto, percentuale che scende al **45%** per gli Studi di grandi dimensioni (oltre 1 milione di Euro di fatturato).

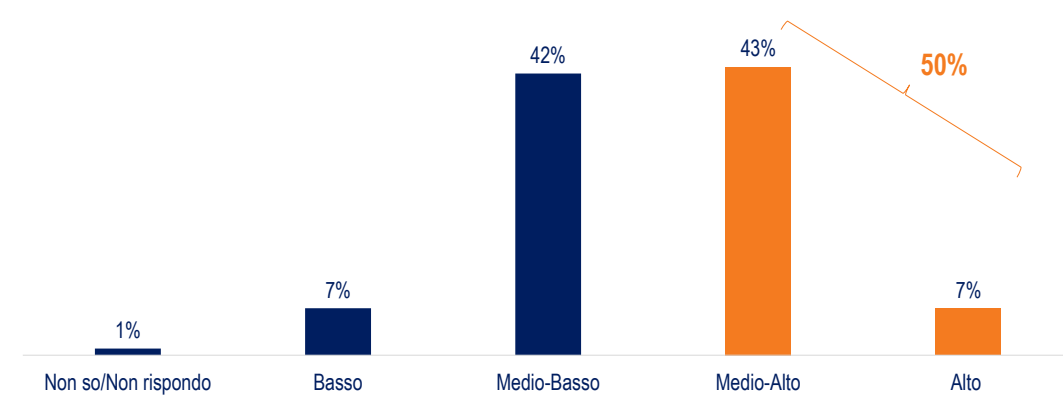


Figura 16. Percentuale di risposte alla domanda «*In sintesi, come definirebbe il grado di maturità digitale del Suo Studio intesa come l'utilizzo delle tecnologie, degli applicativi e dei nuovi modelli organizzativi?*» (valori percentuali). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati *survey* agli Studi di commercialisti e consulenti del lavoro, 2022.

53. Da un'analisi sulle singole tecnologie digitali utilizzate dai commercialisti e dai consulenti del lavoro, tuttavia, emerge che solo con riferimento ad alcune di queste gli Studi ritengono di avere un livello di maturità digitale alto o medio-alto, in controtendenza rispetto a quanto riportato nella Figura precedente. In particolare, solo l'utilizzo di **e-learning, formazione online** e **banche dati di settore** è considerato alto o medio-alto da più della metà dei rispondenti (**66,9%**). Per tutte le altre tecnologie, gli Studi hanno espresso un livello di utilizzo alto o medio-alto **inferiore al 50%**: 46,2% per le tecnologie *Cloud*, Intelligenza Artificiale e *data analytics*, 37,4% per i nuovi modelli organizzativi come *smart working* e *digital workplace*⁹, 36,4% per il *Customer Relationship Management* (CRM) e i rapporti di

⁸ Il grado di maturità digitale viene qui inteso come l'utilizzo delle tecnologie, degli applicativi e dei nuovi modelli organizzativi.

⁹ Un ambiente di lavoro digitale dove la tecnologia rende possibile migliorare la comunicazione, la collaborazione, l'accesso, la condivisione e l'aggiornamento di informazioni e contenuti.

collaborazione digitale coi clienti e, infine, 23,1% per le soluzioni di monitoraggio della salute finanziaria dell'impresa.

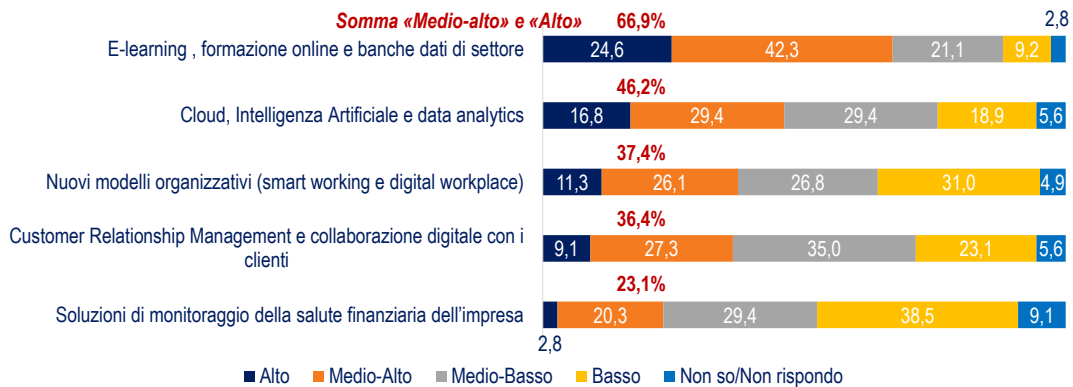


Figura 17. Percentuale di risposte alla domanda «Come definirebbe, all'interno del lavoro del Suo Studio, il livello di utilizzo delle tecnologie nei seguenti ambiti?» (valori percentuali). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati survey agli Studi di commercialisti e consulenti del lavoro, 2022.

54. Il secondo messaggio chiave emerso dalla *survey* riguarda gli impatti del **PNRR** e dei suoi ambiti di investimento sullo sviluppo delle professioni dei commercialisti e dei consulenti del lavoro. In primo luogo, l'**85%** degli Studi rispondenti ritiene che gli investimenti in trasformazione digitale previsti dal PNRR impatteranno sul processo di digitalizzazione della professione, mentre il restante **15%** ritiene che gli investimenti del PNRR non avranno alcun impatto.
55. Con riferimento, invece, ai *trend* in atto nel processo di trasformazione digitale del Paese e ai relativi investimenti inclusi nel PNRR, 3 Studi su 4 (il **75%**) ritengono il più significativo la **digitalizzazione della Pubblica Amministrazione tramite l'adozione di un modello "once only"** (ovvero il passaggio delle operazioni e dei dati delle P.A. sul *Cloud*), seguito dalla diffusione della connettività in Banda Ultra Larga (**63%**) e dal supporto alla digitalizzazione delle PMI (**62%**). Infine, appare contrastante con l'attenzione sulla digitalizzazione della P.A., il fatto che solo la metà degli Studi consideri altrettanto significativo (in parallelo alla digitalizzazione della P.A. nel complesso) lo sviluppo di servizi e piattaforme che permettono una effettiva interazione digitale tra cittadino e P.A., quali il **sistema di identità digitale SPID** (55%) e **Pago PA** (48%). Da una lettura "incrociata" di queste due evidenze, dunque, emerge il fatto che gli Studi vedono sì con favore la semplificazione del rapporto con la P.A., ma sembrano non percepire, invece, il potenziale dei nuovi servizi che da questo potrebbero essere abilitati.

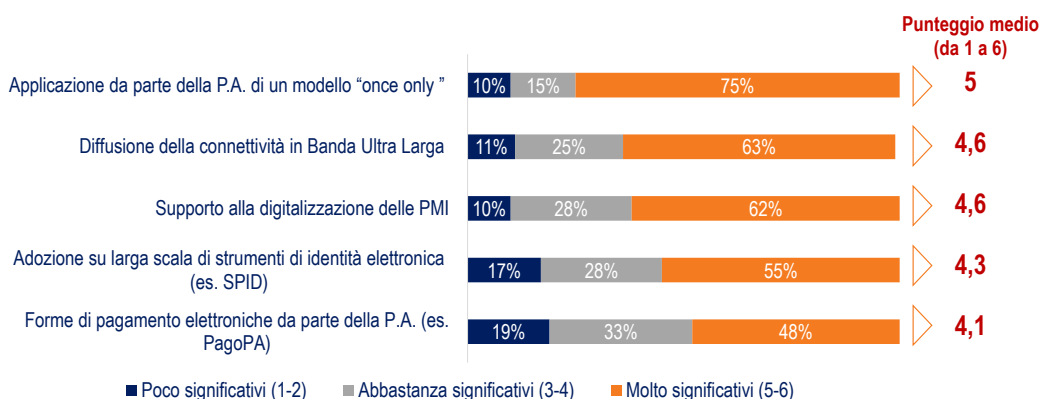


Figura 18. Percentuale di risposte alla domanda «Quali trend in atto nel processo di trasformazione digitale del Paese, collegati anche al PNRR, ritiene più significativi per lo sviluppo della Sua professione, da una scala da 1 a 6?» (valori percentuali), 2022. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati survey agli Studi di commercialisti e consulenti del lavoro, 2022.

56. Il terzo messaggio chiave della survey riguarda il fatto che il **Cloud** è ritenuto la tecnologia più significativa per lo sviluppo della professione (da circa **1 Studio su 2**). In particolare, il 52% degli Studi rispondenti ritiene il *Cloud* significativo per la conservazione e condivisione dei documenti e il 44% per la gestione dello Studio. A seguito del *Cloud*, si trovano alcune soluzioni che potrebbero portare “più valore aggiunto” allo Studio, come i **software per favorire la collaborazione all’interno dello Studio** e i **sistemi di check-up che monitorano l’impresa**, entrambi ritenuti significativi dal 1 Studio su 3 (il **33%**).



Figura 19. Percentuale di risposte alla domanda «Quali applicazioni tecnologiche ritiene più significative per lo sviluppo della Sua professione e l’evoluzione del Suo Studio?» (massimo 3 risposte, valori percentuali), 2022. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati survey agli Studi di commercialisti e consulenti del lavoro, 2022.

57. Coerentemente con quanto riportato nel terzo messaggio chiave, il quarto messaggio chiave evidenzia come – con riferimento alle applicazioni tecnologiche in cui gli Studi hanno investito maggiormente nell’ultimo biennio – il **Cloud** rappresenti il principale canale di investimento (per il **57%** degli Studi), seguito dalle soluzioni e dagli applicativi per migliorare l’interazione digitale con i clienti (**45%**), che comprendono, ad esempio, l’invio automatizzato di scadenze o la gestione digitalizzata di pratiche specifiche come *bonus* e incentivi). Infine, 1 Studio su 5 ha

effettuato investimenti aggiuntivi nell'integrazione dei propri sistemi digitali con quelli della Pubblica Amministrazione e dei clienti.

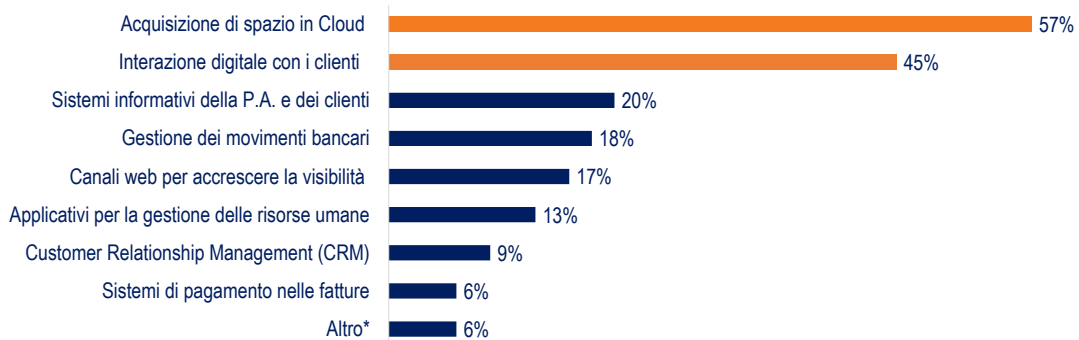


Figura 20. Percentuale di risposte alla domanda «Quali applicazioni tecnologiche sono state maggiormente oggetto di investimenti da parte dello Studio negli ultimi 2 anni?» (possibilità di risposta multipla, valori percentuali). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati survey agli Studi di commercialisti e consulenti del lavoro, 2022. (*) Altro include: pacchetti applicativi per digitalizzare la documentazione; innovazione degli hardware.

58. Il quinto messaggio chiave riguarda, dunque, i **benefici** che gli Studi hanno ottenuto dagli investimenti effettuati e dai processi di digitalizzazione dispiegati. In particolare, gli Studi ritengono che la digitalizzazione abbia permesso di ottenere benefici (trasformativi o significativi) in termini di formazione (**52%**), tempo di lavoro (**49%**) e scambio dati (**48%**), mentre non sono riscontrati o percepiti benefici sulle attività a più alto valore aggiunto (27%), sull'incremento dei volumi di *business* (17%) e l'allargamento della base clienti (14%).

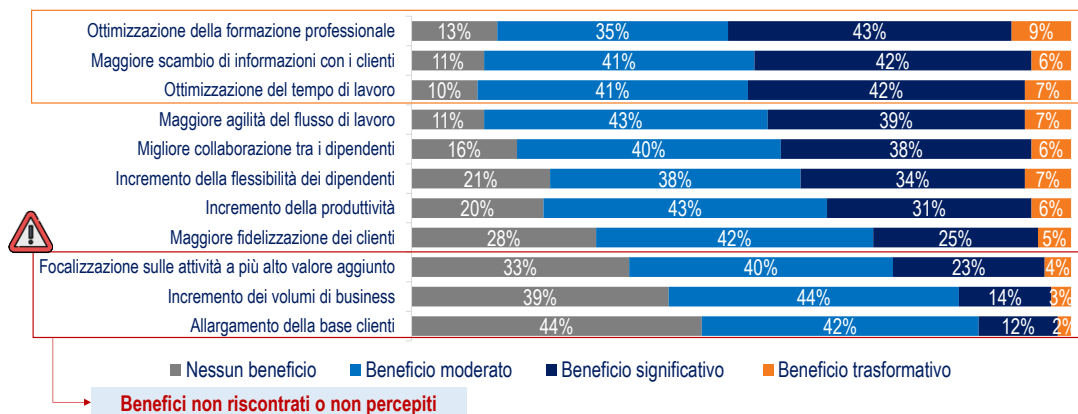


Figura 21. Percentuale di risposte alla domanda «Quali di questi benefici ha ottenuto il Suo Studio grazie ai meccanismi di digitalizzazione adottati?» (valori percentuali). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati survey agli Studi di commercialisti e consulenti del lavoro, 2022.

59. Tuttavia, andando ad analizzare i benefici ottenuti dagli Studi differenziando sulla base del *cluster* dimensionale, risulta come il **10% dei grandi Studi** (fatturato superiore a 1 milione di Euro) abbia dichiarato che l'adozione di meccanismi di digitalizzazione abbia apportato benefici trasformativi nell'incremento dei volumi di *business* e nella focalizzazione sulle attività ad alto valore aggiunto, a fronte di appena l'**1% dei piccoli Studi** (fatturato inferiore a 250mila Euro) in entrambi i casi.

60. Il sesto messaggio chiave riguarda le **possibili evoluzioni** nei modelli di *business* e organizzativi che la digitalizzazione può apportare ai commercialisti e ai consulenti del lavoro. Per il **41%** dei rispondenti (percentuale che sale al **47% per i grandi Studi**), la digitalizzazione può portare all'**evoluzione del ruolo del professionista a business partner**, capace di assistere il cliente in un rapporto di consulenza continua.
61. Essere un *business partner*, infatti, significa che il commercialista non deve essere più percepito come un **costo necessario** (ad esempio per registrare le fatture) o un soggetto terzo a cui semplicemente inviare e fornire la documentazione contabile all'ultimo momento, non comunicando con lui per ottenere soluzioni fiscali migliori. Se da una parte, dunque, deve esserci anche un cambio nella percezione della professione del commercialista, dall'altra il professionista deve essere in grado di **affiancare il privato**, capirne i **problemi**, anticiparne le **esigenze** e fornire **suggerimenti** utili affinché il cliente possa occuparsi delle sue attività e liberarsi da problemi di natura fiscale. In conclusione, il professionista deve saper improntare una pianificazione fiscale e finanziaria, divenendo in grado non solo di ridurre al minimo il carico delle imposte dovute ma anche generare maggiori risorse economiche per il cliente.

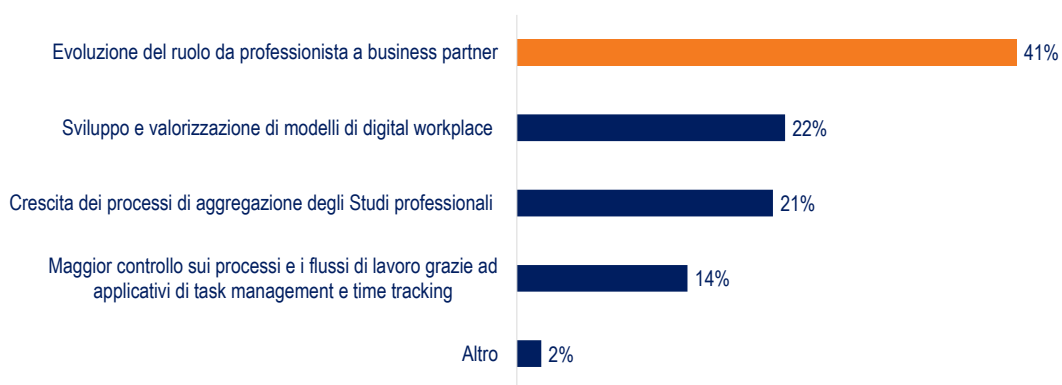


Figura 22. Percentuale di risposte alla domanda «La digitalizzazione può modificare modelli di business e organizzativi della Sua professione. Con quale delle seguenti evoluzioni concorda maggiormente?» (valori percentuali). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati survey agli Studi di commercialisti e consulenti del lavoro, 2022.

62. Infine, 1 Studio su 3 (il **31%**) si è definito “pronto” ad intraprendere tali percorsi evolutivi, circa la metà (il 51%) si è definito “abbastanza pronto” e il 18%, invece, “non pronto”. Emergono, tuttavia, alcune differenze rilevanti tra i diversi *cluster* dimensionali. Il **47%** dei grandi Studi (fatturato superiore a 1 milione di Euro), infatti, si ritiene “pronto” ad intraprendere questi percorsi evolutivi, contro una media complessiva del 31% e un valore del **26%** tra gli Studi con fatturato inferiore ai 250mila Euro. In generale, dunque, sembra emergere una correlazione tra la “prontezza” a intraprendere i percorsi evolutivi segnalati e la dimensione dello Studio.

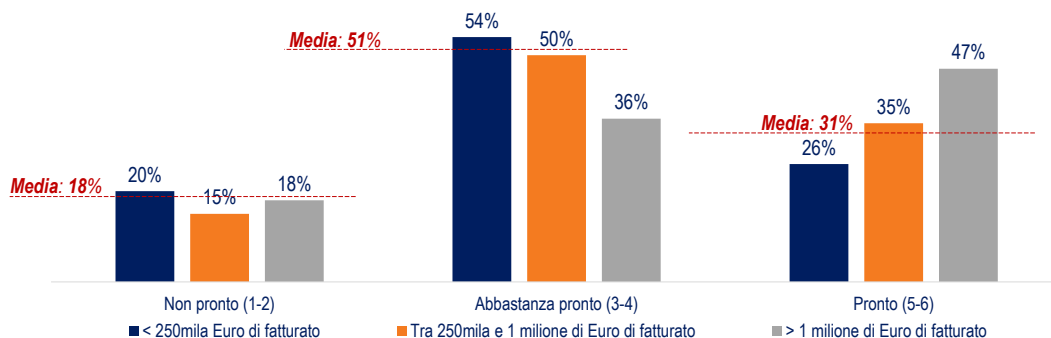


Figura 23. Percentuale di risposte alla domanda «Su una scala da 1 a 6 (dove 1 = “per niente” e 6 = “molto”), quanto ritiene che il Suo Studio sia oggi pronto a intraprendere il percorso evolutivo segnalato alla precedente domanda?» per classe di fatturato, (valori percentuali). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati survey agli Studi di commercialisti e consulenti del lavoro, 2022.

63. Il settimo messaggio chiave riguarda i supporti ritenuti più utili per poter effettivamente accrescere il ruolo della digitalizzazione negli Studi. Dalla survey è emerso che, secondo il **53%** dei rispondenti, il supporto principale che può svolgere la funzione di *enabler* per accrescere il ruolo della digitalizzazione negli Studi è la disponibilità di applicativi e soluzioni più personalizzate e facili da usare (ovvero secondo una **logica plug&play**). Al 2° posto (**48%** degli Studi) vi sono gli **incentivi economici** per la digitalizzazione, mentre al 3° posto (il **44%** degli Studi) vi sono i **corsi di formazione** targettizzati alle necessità specifiche dello Studio. In particolare, l'importanza che gli Studi attribuiscono alla disponibilità di incentivi economici che possano agevolare e incoraggiare lo sviluppo digitale delle professioni assume un rilievo primario alla luce degli investimenti previsti nel PNRR e dei suoi impatti sul sistema-Paese.

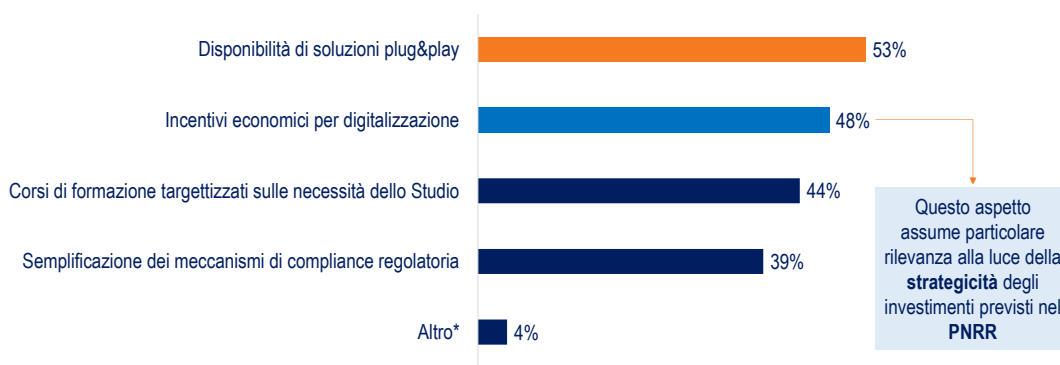


Figura 24. Percentuale di risposte alla domanda «Quale supporto ritiene particolarmente utile per poter effettivamente accrescere il ruolo della digitalizzazione nel suo Studio?» (possibilità di risposta multipla) (valori percentuali). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati survey agli Studi di commercialisti e consulenti del lavoro, 2022.

64. Anche in questo caso, emergono delle rilevanti differenze tra le risposte degli Studi di maggiore e minore dimensione. Circa 6 Studi su 10 (il **59%**), infatti, identificano il supporto più utile per accelerare il loro processo di digitalizzazione nella **semplificazione dei meccanismi di compliance regolatoria** (ad esempio, nella condivisione e nella gestione dei dati), 23 punti percentuali in più del 36% fatto

registrare dagli Studi di minore dimensione. Al tempo stesso, i corsi di formazione targettizzati sulle necessità dello Studio risultano un problema maggiore per i piccoli Studi (**44%** delle risposte) rispetto agli Studi di maggiore dimensione (29%). Emerge con forza, dunque, la necessità di seguire gli Studi (in particolare quelli di piccola dimensione) nell'identificazione delle soluzioni più adeguate a implementare efficacemente gli applicativi tecnologici nel proprio Studio.

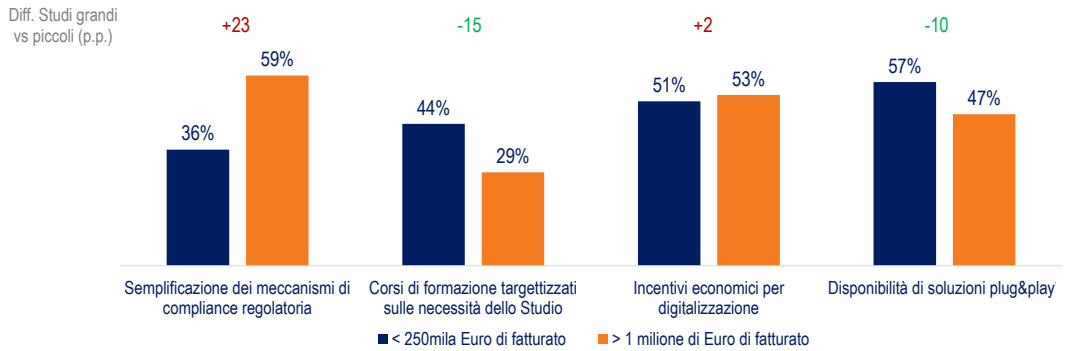
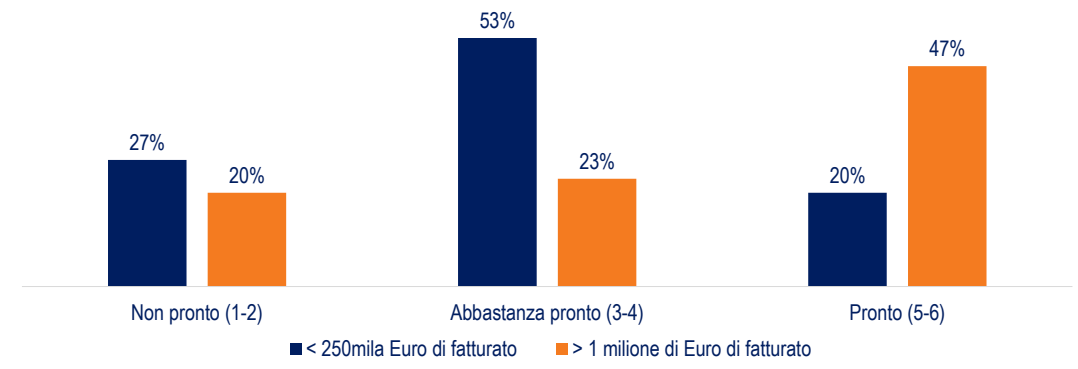


Figura 25. Percentuale di risposte alla domanda «*Quale supporto ritiene particolarmente utile per poter effettivamente accrescere il ruolo della digitalizzazione nel suo Studio?*» (possibilità di risposta multipla) per classe di fatturato dello Studio rispondente (valori percentuali). *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati survey agli Studi di commercialisti e consulenti del lavoro, 2022.*

65. L'ottavo messaggio chiave della *survey* riguarda il tema della **sostenibilità** e degli **investimenti** in ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*), ovvero quell'approccio utile a valutare come una società lavora per raggiungere obiettivi sociali che vanno oltre quello della massimizzazione dei profitti. Quello che emerge dalla *survey* è che, ad oggi, solo il **30%** ritiene di avere una consapevolezza "alta" o "medio-alta" rispetto a queste tematiche, a fronte di un **60%** che considera, invece, "bassa" o "medio-bassa" la propria consapevolezza rispetto alla centralità dei temi di sostenibilità e di investimenti ESG¹⁰.
66. In particolare, andando ad analizzare la "prontezza" degli Studi ad assistere i clienti in questo processo evolutivo legato alla sostenibilità, si osserva come circa 1 grande Studio su 2 (il **47%**) si ritiene effettivamente "pronto", mentre questo valore scende fino al **20%** tra gli Studi di dimensioni minore.



¹⁰ Il restante 10% dei rispondenti ha risposto "Non so/Non rispondo".

Figura 26. Percentuale di risposte alla domanda «Su una scala da 1 a 6 (dove 1 = “per niente” e 6 = “molto”), quanto ritiene che il Suo Studio sia pronto ad assistere le aziende nelle nuove necessità che emergono da questo processo evolutivo?» per classe di fatturato (valori percentuali). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati survey agli Studi di commercialisti e consulenti del lavoro, 2022.

67. Infine, con riferimento alle principali iniziative adottate finora dagli Studi in ambito ESG, al primo posto risulta l'implementazione di **sistemi di monitoraggio degli investimenti** prevalenti effettuati dai clienti (**40%**), seguita dall'offerta di **servizi di consulenza strategica** ai soggetti che intendono avvalersi di strumenti di finanza sostenibile e di **sistemi di monitoraggio delle pratiche di governance** delle aziende clienti (**29%** in entrambi i casi). Al contrario, l'analisi della normativa in ambito ESG (11%), la redazione e certificazione delle informative ambientali, sociali e di sostenibilità (10%) e le certificazioni degli investimenti ambientali per ottenere agevolazioni (7%) risultano iniziative ancora poco diffuse tra i professionisti nell'ambito della sostenibilità.



Figura 27. Percentuale di risposte alla domanda «Quali delle seguenti iniziative ha adottato il Suo Studio per posizionarsi rispetto ai temi della sostenibilità e degli investimenti in ESG?» (possibilità di risposta multipla, valori percentuali). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati survey agli Studi di commercialisti e consulenti del lavoro, 2022.

68. Il nono (e ultimo) messaggio chiave fa riferimento alla **riforma fiscale**. Secondo quanto emerso dalla *survey*, il **38%** dei professionisti ritiene che l'elemento prioritario della riforma fiscale sia l'eliminazione del cosiddetto “doppio binario” per i redditi di impresa, seguita dalla costituzionalizzazione dello “Statuto dei contribuenti” (**35%**) e dall'istituzione degli organi di giurisdizione tributaria (**32%**).

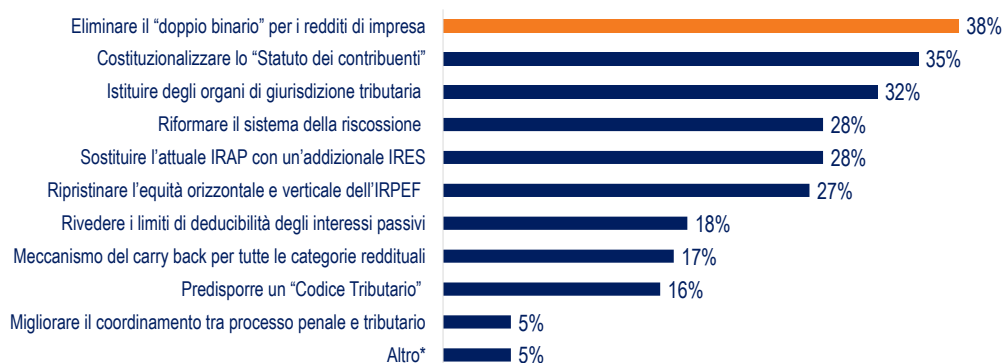


Figura 28. Percentuale di risposte alla domanda «Quali dei seguenti elementi ritieni prioritari all'interno della riforma fiscale?» (massimo 3 risposte possibili, valori percentuali). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati survey agli Studi di commercialisti e consulenti del lavoro, 2022. (*) Altro include: chiarezza e certezza delle norme; semplificazione dei processi eliminazione delle norme superflue; semplificazione il sistema fiscale; equità fiscale attraverso l'effettiva parità sostanziale tra contribuente e fisco.

69. Infine, gli Studi rispondenti hanno evidenziato come il principale **beneficio** che la digitalizzazione possa abilitare nell'ambito della riforma fiscale è la facilitazione dell'utilizzo delle banche dati da parte dei professionisti e dei contribuenti (**59%** delle risposte), seguita dal favorire l'interoperabilità dei dati e la loro condivisione tra i diversi soggetti coinvolti (**52%**), ovvero professionisti, P.A. e Agenzie centrali statali.

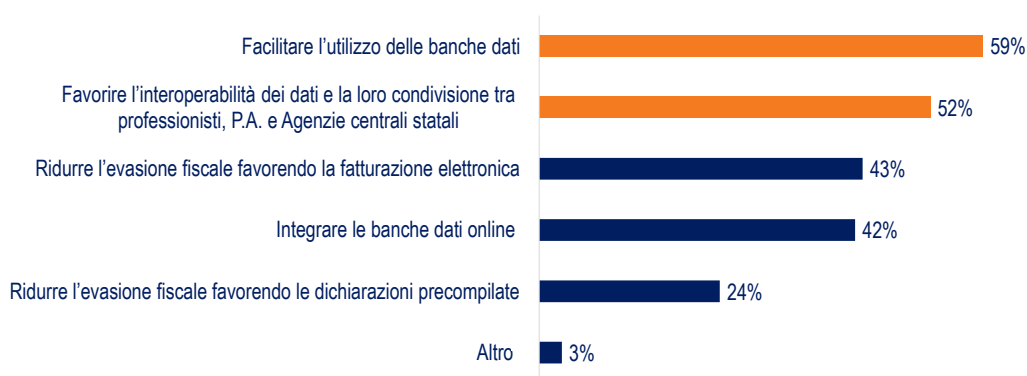


Figura 29. Percentuale di risposte alla domanda «Che benefici ritiene possa abilitare la digitalizzazione nell'ambito della riforma fiscale?» (possibilità di risposta multipla, valori percentuali). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati survey agli Studi di commercialisti e consulenti del lavoro, 2022.

2.3 ALCUNE CONSIDERAZIONI FINALI SUL POSIZIONAMENTO DEI PROFESSIONISTI EMERSE DALLA SURVEY

70. In conclusione, è possibile ricavare dalla *survey* alcune **considerazioni finali** con riferimento al posizionamento dei professionisti che occorre tenere in considerazione per rafforzare il ruolo che questa categoria gioca all'interno della società, posta come intermediario imprescindibile tra il pubblico e il privato.
71. In primo luogo, dalla *survey* è emersa una **elevata autopercezione di maturità digitale** degli Studi. Infatti, il **50%** degli Studi ritiene di avere un livello di maturità

digitale medio-alta, mentre vi è un utilizzo di soluzioni tecnologiche che resta legato principalmente al *Cloud* per la gestione documentale, con un ruolo minore di *data analytics*, CRM e *check-up* di impresa, ovvero quelle soluzioni che potrebbero portare “più valore aggiunto” all’attività degli Studi.

72. Tuttavia, un aspetto positivo da valorizzare in tal senso riguarda il fatto che gli Studi riconoscono i **benefici** che la digitalizzazione porta alle loro attività, ad esempio in termini di formazione (**52%**), tempo di lavoro (**49%**), e scambio dati (**48%**), con i grandi Studi che hanno ottenuto più **benefici trasformativi** sulle **attività ad alto valore aggiunto**, con ricadute anche sull’**incremento dei volumi di business**. Da un lato, dunque, gli Studi faticano ancora a comprendere quali sono i reali *game-changer* per lo svolgimento della loro attività ma, dall’altro, sono in grado di riconoscere e percepire i benefici che la digitalizzazione può apportare allo Studio.
73. Con riferimento, invece, alle **evoluzioni in atto per la trasformazione della professione**, emerge in generale una certa “prontezza” e consapevolezza degli Studi, ad esempio con riferimento ai temi più di frontiera come quello della **sostenibilità** e degli **investimenti ESG**. Infatti, circa 1 Studio su 3 (il **30%**) si ritiene consapevole rispetto a tali tematiche e quasi 1 grande Studio su 2 (il **47%**) ha dichiarato di ritenersi “pronto” a guidare le scelte di investimento dei clienti in questi ambiti.
74. Quanto detto finora con riferimento alla digitalizzazione e ai *trend* evolutivi in atto porta gli Studi a comprendere la necessità di evolvere verso qualcosa di diverso, come, ad esempio, diventare un *business partner*. Con particolare riferimento a quest’ultimo punto, il **47%** degli Studi di grande dimensione e il **26%** degli Studi di piccola dimensione **si ritiene «pronto» ad affrontare le sfide evolutive** in corso nel settore dei professionisti.
75. In conclusione, se da un lato gli Studi si ritengono pronti e consapevoli di quali sono le sfide evolutive del settore, dall’altro non percepiscono pienamente il loro **reale livello di digitalizzazione** e le tecnologie su cui si dovrebbero concentrare gli investimenti nei prossimi anni per effettuare il “**salto di qualità**” che, come intermediari e abilitatori del rapporto tra i due ecosistemi pubblico e privato, commercialisti e consulenti del lavoro dovrebbero fare al più presto per rilasciare appieno il potenziale delle loro professioni.

PRINCIPALE BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

- Agenda Digitale, “*Responsabile per la Transizione al digitale: nomina, funzioni e stato dell’arte*”, febbraio 2021
- Commissione europea e Banca europea per gli investimenti, “*La digitalizzazione delle piccole e medie imprese in Italia*”, 2020
- Commissione europea, “*Digital Public Administration factsheet 2020 – Italy*”, 2020
- Commissione europea, “*NextGenerationEU*”, 2020
- Commissione europea, “*Plasmare il futuro digitale dell’Europa*”, 2020
- Commissione europea, “*Towards a European strategy on business-to-government data sharing for the public interest*”, 2020
- Commissione europea, “*Una strategia europea per i dati*”, 2020
- Confindustria Digitale, “*Il digitale in Italia 2021: mercati, dinamiche, policy*”, 2021
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e Fondazione Nazionale dei Commercialisti, “*Finanza sostenibile e fattori “ESG”: stato dell’arte, sviluppi futuri e opportunità*”, 2022
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e Fondazione Nazionale dei Commercialisti, “*Il processo di aggregazione e la digitalizzazione negli studi professionali*”, 2019
- Cordella A., Paletti A., “*Government as a platform, orchestration, and public value creation: The Italian case*”, 2019
- Gaia-X, “*Gaia-X Architecture Document*”, 2021
- IDC e Lisbon Council Research, “*European Data Market Study 2021-2023*”, 2022
- Istat, “*Digitalizzazione e tecnologia nelle imprese italiane*”, 2020
- Ministero dell’Economia e delle Finanze, “*Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*”, 2021
- Nath M. P., Sridharan R., Bhargava A., Mohammed T., “*Cloud Computing: An Overview, Benefits, Issues & Research Challenges*”, 2019
- PagoPA, “*Le norme del Decreto Semplificazioni n.76/2020 recante “Misure urgenti per la semplificazione e l’innovazione digitale”*”, settembre 2020
- The European House – Ambrosetti e TIM, “*La Data Economy in Italia e il ruolo del Cloud per la transizione digitale*”, 2021
- The European House – Ambrosetti, “*La P.A. (Pubblica Amministrazione) da Peso Aggiunto a Potenziale Aiuto alla crescita del Paese*”, 2019
- The European House – Ambrosetti, “*Verso un’Italia cashless: le opportunità del PNRR e i trend innovativi nel mondo dei pagamenti*”, 2022